

Ročník 5., Číslo I., duben 2010

ODMEŇOVANIE VODIČOV V CESTNEJ DOPRAVE

REWARDING DRIVERS OF ROAD FREIGHT

Miloš Poliak¹

Anotácia: Príspevok rozoberá problematiku odmeňovania vodičov v cestnej nákladnej doprave. V prvej časti príspevok popisuje problémy nedostatku vodičov. Ďalšia časť príspevku popisuje proces personálneho plánovania vo vzťahu k získaniu nových vodičov a udržiavaniu existujúcich vodičov. Ostatná časť príspevku popisuje mzdové formy v podniku cestnej dopravy.

Kľúčové slová: mzda, vodič, cestná, doprava, odmeňovanie

Summary: The paper discusses the issue of rewarding for drivers of road freight. The first part of the paper describes the problems of a shortage of drivers. Another part of the paper describes the process of personnel planning in relation to the recruitment of new drivers and keeping of existing drivers. The remaining part describes the contribution of form of salary in road transport business.

Key words: wage, driver, road, transport, rewarding

1. ÚVOD

Začiatkom roku 2008 bol v členských krajinách EÚ jedným z najväčších problémov cestných dopravcov nedostatok vodičov. S narastajúcimi výkonmi dopravcov sa postupne zvyšoval počet vozidiel vozidlového parku (tab. 1), avšak obmedzujúcim faktorom ďalšieho nárastu výkonov bol počet vodičov. V SR nie sú osobitne sledované štatistiky počtu vodičov cestnej nákladnej dopravy, nedostatok vodičov je zrejmý z tab. 2, ktorá vyjadruje počet zamestnancov za podniky cestnej nákladnej dopravy nad 20 zamestnancov a počet zamestnancov v podnikoch pod 20 zamestnancov bez rozlišovania druhu dopravy. Počty zamestnancov sú pod úrovňou počtu vozidiel cestnej nákladnej dopravy a vývoj počtu zamestnancov nezodpovedal vývoju počtu vozidiel. Pri dodržaní sociálnej legislatívy je potrebné uvažovať v medzinárodnej cestnej nákladnej doprave s počtom vodičov vyšším vo vzťahu k vozidlám približne o 30 % [2].

Tab. 1 - Počet registrovaných vozidiel v SR

Druh vozidla	2003	2004	2005	2006	2007
Nákladné automobily	142 140	140 395	160 089	172 781	196 141
Ťahače	8 851	11 435	14 141	16 475	19 556

Zdroj: [7]

¹ doc. Ing. Miloš Poliak, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra cestnej a mestskej dopravy, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Tel.: 00421 041/513 3531, E-mail: Milos.Poliak@fpedas.uniza.sk

Tab. 2 - Priemerný počet zamestnancov

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cestná nákladná doprava s počtom zamestnancov 20 a viac	6 325	6 327	6 649	7 281	8 309	10 601
Podniky do 20 zamestnancov nečlenené podľa druhu dopravy	6 519	5 242	5 113	4 922	5 658	5 991
Živnostníci – nečlenení podľa druhu dopravy	16 701	12 220	12 332	12 069	11 506	12 390
Spolu	29 545	23 789	24 094	24 272	25 473	28 982

Zdroj: [8]

S nástupom hospodárskej recesie, s ktorou došlo k poklesu dopytu po službách cestnej dopravy, sa problém nedostatku vodičov dočasne vyriešil. V nasledujúcom období sa však očakáva postupné oživovanie ekonomiky, to znamená obnovenie dopytu po preprave cestnou dopravou a zvyšovanie jej výkonov. Vzhľadom na to, že v SR neexistuje systematické vzdelávanie v profesii vodič, je možné očakávať opätovne problémy s nedostatkom vodičov.

Predovšetkým spoločnosti, ktoré si chcú udržať zodpovedných a kvalitných vodičov, by sa mali zaoberať podrobne procesom personálneho plánovania a spôsobom odmeňovania a motivovania svojich zamestnancov. Z toho dôvodu cieľom tohto príspevku je poukázať na možnosti personálneho plánovania a odmeňovania zamestnancov v podnikoch cestnej dopravy.

2. PROCES PERSONÁLNEHO PLÁNOVANIA

Personálne plánovanie je systematicky uskutočňovaná predpoveď budúcich potrieb a rezerv personálneho zabezpečenia podniku, aby mohli byť zabezpečené ciele podniku. Pomocou pravdepodobného odhadu množstva a štruktúry zamestnancov, ktoré bude organizácia potrebovať, môže personálny útvar lepšie naplánovať všetky ostatné personálne funkcie.

Personálne plánovanie je plánovanie o pracovníkoch a o práci, preto je ovplyvnené aj kategóriou pracovníkov, o ktorých sa rozhoduje. Spravidla možno vymedziť v podnikoch cestnej dopravy 4 dôležité kategórie pracovníkov, pričom každá si vyžaduje špecifické rozhodnutia v oblasti plánovania:

- **noví zamestnanci** – prijímajú sa rozhodnutia: aké metódy získavania použiť, aký uplatniť proces výberu, ako zabezpečiť adaptáciu zamestnancov, aké typy pracovných zmlúv uzatvoriť a pod.,
- **potencionálni zamestnanci** – prijímajú sa rozhodnutia: akým spôsobom má vystupovať podnik vo vzťahu k verejnosti a vo vzťahu k súčasným zamestnancom, ktorí vytvárajú a udržiavajú obraz o podniku,
- **existujúci zamestnanci** – prijímanú sa rozhodnutia: akým spôsobom hodnotiť výkonnosť existujúcich zamestnancov, na základe akých kritérií rozmiestňovať, vzdelávať a odmeňovať zamestnancov, akým spôsobom stabilizovať súčasnú pracovnú silu,

- **odchádzajúci zamestnanci** – prijímajú sa rozhodnutia: aké skutočnosti budú rozhodovať o prepúšťaní, akým spôsobom sa správať k dôchodcom – uplatňovanie flexibilného alebo pevného odchodu do dôchodku.

2.1 Získavanie vodičov v podniku cestnej dopravy

Vodič v podniku cestnej doprave predstavuje základnú výkonnú pracovnú pozíciu. So získavaním nových zamestnancov, osobitne vodičov, sa stretáva každý podnik cestnej dopravy. Podľa štatistiky ČESMAD Slovakia [8] v roku 2007 sa v SR:

- prevádzkovalo 82 156 vozidiel kategórie N₂ a N₃,
- na prevádzkovanie ktorých pri dodržiavaní nariadenia (ES) č. 561/2006 (koeficient 1,3) je potrebných 106 803 vodičov,
- vzhľadom na vývoj dopravy a vek vodičov je potrebné každý rok 2 427 nových vodičov.

Získavanie vodičov je možné zabezpečiť dvoma spôsobmi:

- vo vlastnej réžii – relatívne nákladný spôsob získavania vodičov (náklady na inzerciu pracovných pozícií dosahujú úroveň 1 300 €),
- prostredníctvom agentúry – vodiča je možné získať relatívne rýchlo, pretože agentúra má viacero pobočiek, to znamená širší okruh potenciálnych záujemcov. Taktiež je bežné poradenstvo agentúry pri administratívnych úkonoch spojených s prijatím nového zamestnanca.

2.2 Udržanie vodičov v podniku cestnej dopravy

Dopravný podnik, ktorého cieľom je udržanie si kvalitných zamestnancov, sa musí zaoberať podmienkami, ktoré znižujú fluktuáciu zamestnancov. Ide o nasledujúce podmienky [8]:

- **nastavenie motivujúcej mzdy** - základným faktorom motivujúcim zamestnanca k práci je výška mzdy. V prípade, ak odmena za vykonanú prácu je nastavená pod priemernú úroveň miezd v regióne alebo v segmente na trhu, podnik cestnej dopravy sám motivujete zamestnancov k odchodu ku konkurencii. V prípade, ak dopravca nie je schopný nastaviť mzdu podľa tohto kritéria, mal by sa obrátiť na poradenskú spoločnosť, ktorá je schopná upraviť mzdy z hľadiska konkurencieschopnosti podniku.
- **zabezpečiť zodpovednosť zamestnávateľa** – zamestnanci podniku oceňujú férový a zodpovedný prístup zamestnávateľa, ktorý obyčajne podnecuje aj férový postoj zamestnanca k zamestnávateľovi, to znamená k celému podniku.
- **zabezpečiť starostlivosť o zamestnanca aj mimo pracoviska** - čím ďalej, tým viac sa v personálnej práci uplatňujú koncepty „*rovnováha medzi pracovnými a mimopracovnými aktivitami*“ (*work life balance*) na optimálne zosúladenie pracovného času a aktivít mimo neho. Vychádza sa z filozofie, že zamestnanci majú právo na oddych, to znamená, dopravca by mal upraviť kalendár vyťažovania zamestnancov tak, aby mohli byť čo najviac so svojimi rodinami.

- **zabezpečiť firemné výhody (benefity)** – poskytovanie výhod môžu vo veľkej miere prispieť k spokojnosti zamestnanca. Firemné benefity môže zamestnávateľ poskytovať nielen zamestnancovi, ale taktiež aj jeho rodine. Ak pri cestnej doprave trpia rodiny vodičov odlúčením, dopravca by sa mal snažiť počas obdobia odlúčenia vytvoriť pre rodinných príslušníkov aktivity, ktoré by mohli využívať. V tab. 3 je spracovaná štatistika poskytovaných benefitov v SR v roku 2008 a 2009. Najväčší podiel firemných výhod predstavuje v oboch rokoch vzdelávanie zamestnancov, ktoré z toho dôvodu je rozobrané osobitne v ďalšej časti. Medzi ďalšie podstatné firemné výhody patrí príspevok podniku na dôchodkové sporenie, nápoje na pracovisku bezplatne, flexibilný pracovný čas a možnosť používania firemného telefónu a prenosného osobného počítača na súkromné účely.

Tab. 3 - Podiel poskytovaných výhod zamestnancom v SR v rokoch 2008 a 2009

Firemná výhoda	2008	2009
Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	19 %	15 %
Vzdelávanie zamestnancov	25 %	22 %
Firemné víkendové akcie	8 %	6 %
Nápoje na pracovisku zadarmo	22 %	19 %
Preplatenie športových a kultúrnych a aktivít	10 %	9 %
Preplatenie dopravy do práce	7 %	6 %
Flexibilný pracovný čas	19 %	18 %
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	4 %	3 %
Mobilný telefón na súkromné účely	17 %	16 %
Príspevok na zdravotné pripoistenie	4 %	4 %
Služobné auto aj na súkromné účely	8 %	8 %
Dovolenka navyše	8 %	8 %
Prenosný osobný počítač (notebook) na súkromné účely	10 %	11 %

Zdroj: [9]

- **investovanie do vzdelávania** - väčšina zamestnávateľov už pri náboře pracovníkov vyžaduje cudzí jazyk. Takouto podmienkou sa zamestnávateľ pripravuje o potenciálnych zamestnancov. V súčasnosti, keď už existujú rôzne systémy vzdelávania, od individuálnej jazykovej prípravy, až po budovanie tímov, existujú možnosti dovzdelania zamestnanca. Obyčajne zamestnanec bude považovať investíciu zamestnávateľa za investíciu do neho, čím zamestnávateľ získa pozitívny pohľad zamestnanca na podnik.
- **vychovávanie zamestnancov** – efektívne je taktiež zameriavať sa na študentov. V SR mnoho budúcich absolventov študuje v odboroch zameraných na cestnú dopravu a automobilový priemysel. V prípade, že dopravca ponúkne tejto skupine študentov brigády, napr. závozníkov, obsluhujúceho personálu pri údržbe a čistení vozidlového parku prípadne dispečerskú výpomoc, čím je možné získať relatívne lacnú pracovnú silu, ktorá môže byť výraznou investíciou do budúcnosti.
- **optimálne pracovné zaťaženie** – pri pridelovaní pracovných povinností je potrebné postupovať takým spôsobom, aby zamestnanci neboli nútení pracovať na hranici

fyzických možností. V prípade korektného prístupu zamestnávateľa k zadávaniu pracovných povinností sa o prístupe dozvedia aj zamestnanci ostatných zamestnávateľov, čím postupne môže dopravca získať povesť dobrého zamestnávateľa.

3. MZDOVÉ FORMY V PODNIKU CESTNEJ DOPRAVY

Odmeňovanie zamestnancov patrí k jednej z najvýznamnejších úloh personálneho manažmentu, ktorá má rovnako veľký význam pre zamestnanca i zamestnávateľa. Ide o dôležitú personálnu činnosť nie len z hľadiska ekonomického ale aj psychologického. Odmeňovanie úzko súvisí s postavením, uznaním jednotlivca a pôsobí ako silný motivačný prostriedok na zamestnancov podniku. Na to, aby finančná odmena splnila svoj účel a dokázala motivovať zamestnancov, musia ľudia veriť, že za svoj čas, úsilie a prácu, ktoré venujú podniku, budú spravodlivo odmenení. V súčasnosti zohráva veľmi dôležitú úlohu aj nefinančné odmeňovanie, poskytovanie zamestnaneckých výhod, kariérny postup, možnosť rozhodovať, pochvala a pod.

Systém odmeňovania je spôsob stanovenia miezd a platov, prípadne aj zamestnaneckých výhod. Systém slúži ako prostriedok kompenzácie pracovníkov za odvedenú prácu a plní aj nasledovné funkcie:

- musí prispieť ku konkurencieschopnosti podniku,
- zaujať kvalitných uchádzačov o zamestnanie,
- stabilizovať pracovníkov,
- odmeňovať pracovníkov za lojalitu,
- stimulovať k zvýšeniu kvalifikácie,
- motivovať.

Na to, aby odmeňovací systém v podniku mohol plniť svoj účel, je potrebné dodržiavať nasledujúce zásady:

- musí by stanovená a dodržaná minimálna a maximálna úroveň peňažnej odmeny,
- vytváranie prostriedkov na odmeňovanie v súvislosti s nákladmi firmy,
- porovnateľnosť odmien na rovnakých a podobných pracovných pozíciách,
- zaistenie motivačných prostriedkov,
- plánovanie rozdelenia finančných prostriedkov na odmeny, plánovanie odmien na ďalšie obdobie, spôsob ich stanovenia a pod.,
- stanovenie miery vyjednávania s pracovníkmi od stanovených taríf,
- rešpektovanie ľudských práv, pravidiel slušnosti a pod.,
- zamestnanci by mali by informovaní o postupoch a pravidlách pri poskytovaní odmien, zamestnaneckých výhod a pod.

Nástrojom zaisťujúcim, aby sa požiadavky, náročnosť, zložitosť práce na pracovnom mieste odrazili v diferenciácii odmeny pracovníka, je hodnotenie práce. Hodnotenie práce je

systematické určovanie hodnoty každej práce, i pracovnej funkcie v organizácii [4]. Na základe výsledku hodnotenia práce sa následne určujú mzdové tarify. Hodnotenie práce prebieha v troch základných krokoch:

- zhromažďovanie informácií o pracovnom mieste,
- výber faktoru na určenie hodnoty práce (vzdelanie, zručnosti a i.),
- príprava a realizácia plánu na určenie hodnoty práce.

Zistená hodnota práce sa následne prevedie do vhodne vytvorenej štruktúry základnej zložky miezd a platov, ktorá jednak umožní odstupovanie odmeny podľa hodnoty práce a zároveň zohľadní charakteristiku pracovníka, s prihliadnutím na vonkajšie a vnútorné faktory firmy. Tomuto procesu sa hovorí oceňovanie práce.

Úlohou mzdových foriem je ocenenie výsledkov práce zamestnanca a jeho výkonu, vrátane pracovného správania. Existuje viacero druhov základných a dodatkových mzdových foriem, ktoré slúžia na ocenenie výsledkov práce zamestnanca a jeho výkonu. Mzdové formy všeobecne sú podrobne analyzované v [5] (časová mzda, výkonová mzda, pohnútková mzda), preto v tejto učebnici sú analyzované osobitne formy mzdy používané v podnikoch cestnej dopravy.

Nariadenie (ES) č. 561/2006 upravuje odmeňovanie vodičov cestnej dopravy. Podľa tohto nariadenia dopravca nesmie vodičom, ktorých zamestnáva, alebo vodičom, ktorých má k dispozícii, poskytovať žiadnu platbu, a to ani vo forme prémie alebo príplatku ku mzde, ktorá by súvisela s prejdenou vzdialenosťou alebo množstvom prepraveného tovaru, ak má platba taký charakter, ktorý by ohrozil bezpečnosť na cestách alebo podnietil porušenie ustanovení Nariadenia (ES) č. 561/2006. To znamená, vodič môže byť odmeňovaný výkonovou mzdou (závislou od ubehnutej vzdialenosti) jedine v prípade, ak prepravu vykonáva podľa vopred stanoveného cestovného poriadku.

Zákon č. 462/2007 Z. z. o organizácii pracovného času v doprave ak cestný dopravca poskytne vodičovi motivačnú prémiiu, príplatok k mzde alebo inú peňažnú alebo nepeňažnú výhodu za prejazdenú vzdialenosť alebo za prepravené množstvo tovaru alebo osôb, ak sa tým ohrozila bezpečnosť cestnej premávky alebo motivovalo porušenie pravidiel pracovného času, času jazdy, času pracovnej pohotovosti a prestávok v práci alebo dôb denného alebo týždenného odpočinku zo strany vodiča, dopravca sa dopustí správneho deliktu, za ktorý je inšpektorát práce povinný uložiť pokutu v rozmedzí 1 660 – 16 597 €. Pri opakovanom zistení tohto správneho deliktu sa pokuta zvyšuje na rozmedzie 6 639 – 33 194 €.

Pri nastavení mzdy vodiča cestnej dopravy je ďalej potrebné rešpektovať ustanovenia zákona č. 311/2001 Z. z. (Zákonník práce), ktorý vo vzťahu k odmeňovaniu vodičov stanovuje nasledujúce minimálne požiadavky:

- za **prácu nadčas** patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 25 % jeho priemerného zárobku. Zamestnancovi, ktorý vykonáva rizikové práce, patrí za prácu nadčas dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 35 % jeho priemerného zárobku (ak sa zamestnávateľ so zamestnancom dohodne na čerpaní náhradného voľna za

prácu nadčas, patrí zamestnancovi za hodinu práce nadčas hodina náhradného voľna a v tom prípade mu mzdové zvýhodnenie nepatrí),

- za prácu **vo sviatok** zamestnancovi patrí dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 50 % jeho priemerného zárobku. Mzdové zvýhodnenie patrí aj za prácu vykonávanú vo sviatok, ktorý pripadne na deň nepretržitého odpočinku zamestnanca v týždni. Zvýhodnenie sa nevypláca v prípade, ak je za prácu vo sviatok čerpané náhradné voľno.
- zamestnancovi, ktorý nepracoval preto, že sviatok pripadol na jeho obvyklý pracovný deň, patrí náhrada mzdy v sume jeho priemerného zárobku, ak mu mzda ušla pre sviatok. U zamestnanca, ktorý je odmeňovaný mesačnou mzdou, sa sviatok, ktorý pripadne na jeho obvyklý pracovný deň, považuje za odpracovaný deň, za ktorý mu patrí mzda.
- zamestnancovi patrí **za nočnú prácu** popri dosiahnutej mzde za každú hodinu nočnej práce mzdové zvýhodnenie najmenej 20 % z minimálnej hodinovej mzdy (napr. podľa Nariadenia vlády SR č. 441/2009 Z. z. je na rok 2010 minimálna hodinová mzda 1,768 €/hodinu, to znamená mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu je 0,3536 €/hodinu).

V cestnej doprave sa v SR najčastejšie používajú pre vodičov autobusovej a cestnej nákladnej dopravy nasledovné formy miezd:

- **časová** - pracovník je odmeňovaný na základe množstva odpracovaného času a mzda používa sa na pracoviskách s núteným pracovným tempom určeným rýchlosťou práce a zariadenia, alebo režimom technologického procesu, či náročnosťou na veľmi presnú a kvalitnú prácu na úsekoch zvýšeného nebezpečenstva úrazov a v hospodársko-správnej činnosti,
- **výkonová** - pracovník sa odmeňuje podľa dosiahnutého pracovného výkonu. Mzda sa používa v prípade, ak výsledok práce je možné kvalifikovať objektívne ho normovať, ale s podmienkou, že väčší výkon nebude ohrozovať bezpečnosť a hygienu práce,
- **kombinovaná** – používa sa kombinácia časovej a výkonovej mzdy.

V prípade časovej mzdy je možné vodičovi stanoviť sadzby v závislosti od vykonávanej práce nasledovne:

- vedenie vozidla – napr. podľa cestovného poriadku alebo pri preprave nákladu,
- vedenie vozidla pri režijnej jazde – využíva sa najmä v autobusovej doprave,
- mzda za manipuláciu – napr. nakládka a vykládka tovaru, upevňovanie tovaru a pod.,
- mzda za prípravu vozidla na jazdu – napĺňanie vzduchojemov vozidla tlakovým vzduchom, vyhrievanie autobusov a pod.,
- mzda za čakanie – v autobusovej doprave pri čakaní medzi spojmi, v nákladnej doprave pri čakaní na vykládku, na hraničných priechodoch a pod.,
- mzda za pracovnú pohotovosť.

Z dôvodu zjednodušenia aktualizácie mzdových sadzieb vodiča je možné mzdu za manipuláciu, mzdu za prípravu vozidla na jazdu, mzdu za čakanie a mzdu za pracovnú pohotovosť stanoviť vo forme percentuálnej výšky k sadzbe v €/hod. za vedenie vozidla.

V prípade výkonovej mzdy, ktoré je možné používať iba v prípade, že nebudú predstavovať zníženie bezpečnosti cestnej premávky, je možné sadzby diferencovať:

- sadzba za jazdu na vzdialenosť do 100 km v €/km,
- sadzba za jazdu na vzdialenosť nad 100 km v €/km,
- mzda za zastávku - v €/zastávku.

K mzde vodiča je možné vyplácať z pozície dopravcu nasledujúce príplatky:

- príplatok za delenú zmenu,
- príplatok za nočnú prácu – povinný príplatok,
- príplatok za sobotu,
- príplatok za nedeľu – povinný príplatok,
- príplatok za sviatok – povinný príplatok,
- príplatok za zaškoľovanie nového vodiča,
- čistenie vozidla,
- opravy vozidla.

Okrem príplatkov je možné vyplácať vodičovi taktiež prémie:

- zo mzdy – v percentuálnej výške zo mzdy,
- z tržby vybranej v hotovosti – v percentuálnej výške tržby vybranej od cestujúcich alebo prepravcu,
- prémie z úspory pohonných látok – prémie vyjadrená v €/liter usparených pohonných látok vo vzťahu k normovanej spotrebe,
- prémie z počtu predaných cestovných dokladov – prémie vyjadrená v €/ks.

4. ZÁVER

Otázka kvalitnej pracovnej sily je základom úspechu nielen v segmente dopravy, ale samozrejme, je to základ v akomkoľvek podnikaní. Pri profesii vodič však nie je dôležitá len jeho schopnosť plniť príkazy a pokyny, ale minimálne tak dôležitou schopnosťou každého vodiča je aj schopnosť v danom okamihu sa rozhodnúť pre čo najvýhodnejšiu alternatívu riešenia problémov vzniknutých pri dopravnom výkone.

Vzhľadom na pretrvávajúce problémy s nedostatkom kvalitných vodičov je potrebné sa zaoberať vybudovaním fungujúceho systému výchovy a výučby nových, mladých vodičov. Z dôvodu efektívnosti systému je potrebné previazať spoluprácu škola – zamestnávateľ –

záujemca o školu ako o základ predpokladu výchovy vzdelaných a kvalitných ľudí, pripravených vykonávať profesiu vodič.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CAJCHAN, J. – KONEČNÝ, V.: *Vodič ako rizikový faktor v cestnej doprave*; In: Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí - 10. medzinárodná vedecká konferencia; Žilina 22-23. jún 2005; Žilina; Žilinská univerzita, 2005. - ISBN 80-8070-425-2; s. 55-60.
- [2] HALABÍN, P.: *Aktuálne problémy v nákladnej cestnej doprave v SR a očakávania v roku 2009*; In: Aktuálne problémy v podnikaní v cestnej doprave - CEDOP - zborník príspevkov z 11. odborného seminára, 4.2.-5.2.2009 Agroinštitút - Kongresová sála, Nitra. - V Žiline: Žilinská univerzita, 2009. - ISBN 978-80-8070-975-4.; s. 51-55.
- [3] KALAŠOVÁ, A. – MACHCINÍK, Š.: *Monitoring správania sa účastníkov cestnej premávky*; In: ROSALINE - Road Safety of Lives in Europe - medzinárodný kongres o bezpečnosti v cestnej doprave, 20.-22. apríl 2009, Bratislava; zborník prednášok - Technologies & Prosperity, 2009. - ISBN 978-80-87205-06-8.
- [4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky: Praha Management Press, Profit, s. 246-247, ISBN 80-85943-01-8
- [5] KRÁLOVENSKÝ, J. – GNAP, J. – POLIAK, M. – KONEČNÝ, V: *Ekonomika cestnej a mestskej dopravy 1*, vydala Žilinská univerzita v Žiline/EDIS – vydavateľstvo ŽU; 2008; ISBN 978-8070-813-3.
- [6] POLIAKOVÁ, A.: *Kvalita dopravcu ako podmienka pri získaní kontraktu s cestovnou kanceláriou*; In: Cestná a mestská doprava a trvalo udržateľný rozvoj - CMDTUR 2007 - zborník zo 4. medzinárodnej konferencie, Žilina, 30.10.-31.10.2007. - Žilina: Žilinská univerzita, 2007. - ISBN 978-80-8070-759-0.; s. 267-271.
- [7] RIEVAJ, V. – TSEVEENNAMJIL, B.: *Povinná základná kvalifikácia vodičov*, In: Aktuálne problémy v podnikaní v cestnej doprave - CEDOP - zborník príspevkov z 11. odborného seminára, 4.2.-5.2.2009 Agroinštitút - Kongresová sála, Nitra. - V Žiline: Žilinská univerzita, 2009. - ISBN 978-80-8070-975-4.; s. 161-165.
- [8] SIROTA, L.: *Ako nájsť a udržať vodiča*; Truck&business 1/2008 – štvrťročník pre stratégiu podnikania v cestnej doprave; ročník 1; vydáva AutoBusinessMedia; ISSN 1337-897X; s. 38-39.
- [9] Mercedes – professional salary monitor (www.merces.sk).
- [10] Štatistický úrad- databáza SLOVSTAT, 2009.